Investor day 2022

真価の発揮に向けて

住友商事株式会社

2022年9月14日

Sumitomo Corporation | Enriching lives and the world

住友商事株式会社　Investor Day 2022 - 真価の発揮に向けて -

時間	プログラム	説明者	
13:30～13:35	オープニング	代表取締役　社長執行役員　CEO	兵頭 誠之
13:40～13:50	CSOプレゼンテーション	代表取締役　常務執行役員　CSO	東野 博一
第1部「SHIFT 2023」における事業部門戦略（金属事業部門/輸送機・建機事業部門）			
13:55～14:15	金属事業部門	常務執行役員　金属事業部門長	犬伏 勝也
14:15～14:35	質疑応答		
	（休憩）		
14:45～15:05	輸送機・建機事業部門	常務執行役員　輸送機・建機事業部門長	野中 紀彦
15:05～15:25	質疑応答		
	（休憩）		
第2部　企業価値向上を支える監督機能の在り方			
15:30～15:50	社外取締役Panel Discussion	社外取締役 社外取締役 Facilitator：日本IR協議会専務理事	石田 浩二 岩田 喜美枝 佐藤 淑子 様
15:50～16:10	質疑応答		
クロージング			
16:15～16:40	全体総括・質疑応答	代表取締役　社長執行役員　CEO 代表取締役　常務執行役員　CSO	兵頭 誠之 東野 博一
16:40（予定）	閉会		

Sumitomo Corporation | Enriching lives and the world

© 2022 Sumitomo Corporation

開会のご挨拶

代表取締役　社長執行役員CEO　兵頭 誠之

© 2022 Sumitomo Corporation

ただ今ご紹介にあずかりました、住友商事社長の兵頭でございます。
本日はお忙しい中、多くの方にご参加いただき、心より御礼申し上げます。

現在、住友商事グループ全体で注力しております中期経営計画「SHIFT 2023」も
ちょうどこの9月末をもって、折り返しに差し掛かります。

中長期的視点も持ちながら、常に3年先を念頭に継続的に取り組んでいける
中期経営計画の運営を企図しておりますが、
この時点で1年半の間に、どういう具体的な進捗があるのか、
今日は金属事業部門、輸送機・建機事業部門の2部門について、
具体的な実例も含めてご紹介します。

その後、ガバナンスの観点からも、住友商事グループがこの構造改革に
どのように取り組んでいるか、社外取締役から直接話して頂きます。

会の最後には、私から全体を総括させていただき、質疑応答を通じて皆様と
全体についての意見交換もさせていただきたいと思っております。

時間が限られていますので、本題に入らせていただきたいと思います。
長丁場になりますが、よろしくお願い申し上げます。

企業価値向上に向けた
「SHIFT 2023」の推進

代表取締役　常務執行役員CSO　東野 博一

© 2022 Sumitomo Corporation

ただいまご紹介にあずかりましたCSOの東野です。
2021年度からスタートさせた中期経営計画SHIFT 2023も2年目に入り、
グループ一丸となって、各種取り組みに邁進しております。

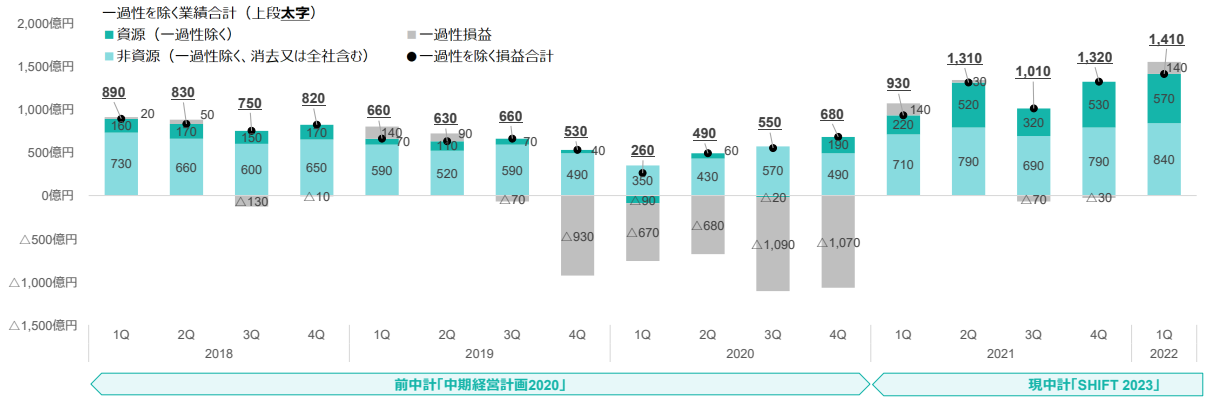
本日、私からは、全社の経営戦略の実行を推進する立場から、
これまでの進捗と、今後、中計後半で取り組みを強化していくポイントをお話いたします。

企業価値向上に向けた「SHIFT 2023」の推進

1. 収益力の回復（四半期業績推移）

- 資源価格上昇等の外部環境の影響もあったものの、構造改革における各施策が着実に進捗し、課題事業のターンアラウンドにも取り組み、収益力の回復に確かな手応えあり。

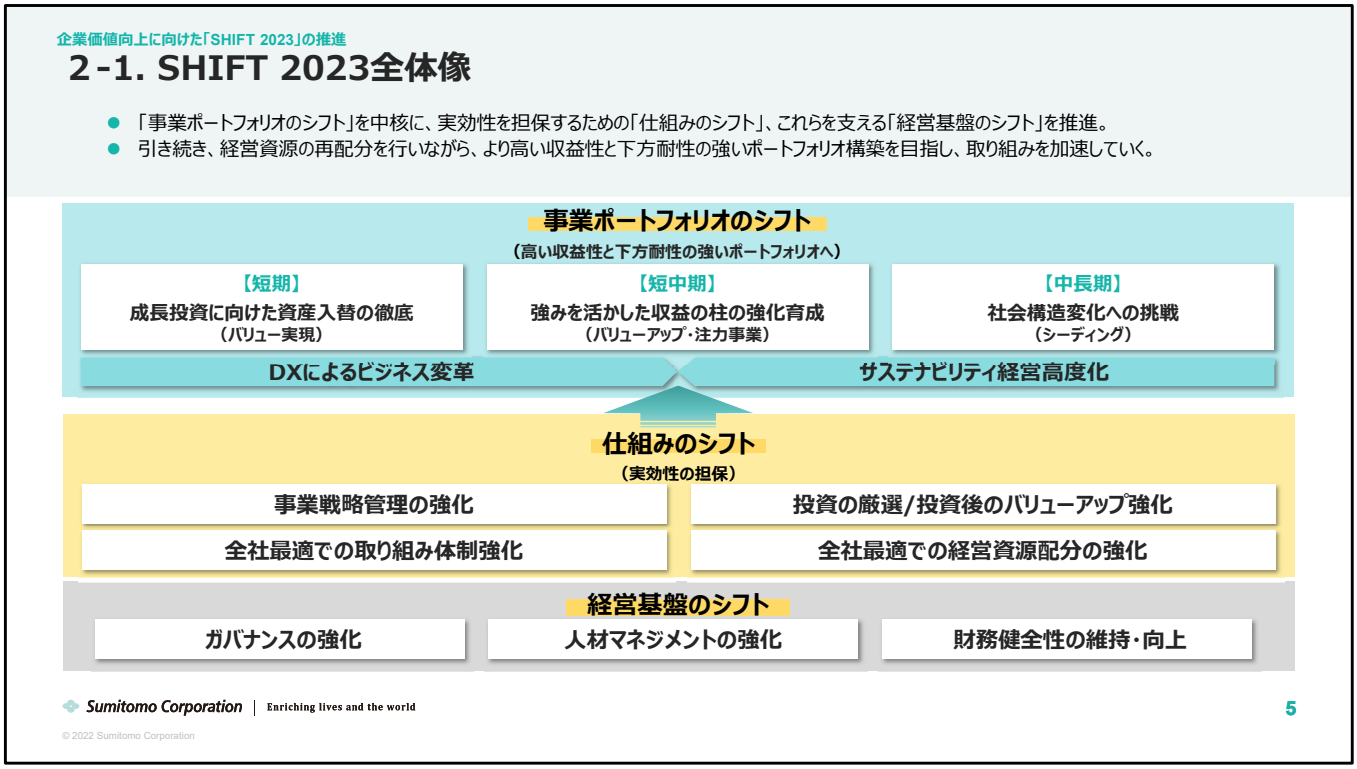
2018年度以降の四半期業績推移



※各年度の実績は、2022年4月1日付の組織体制を前提に組み替えています。

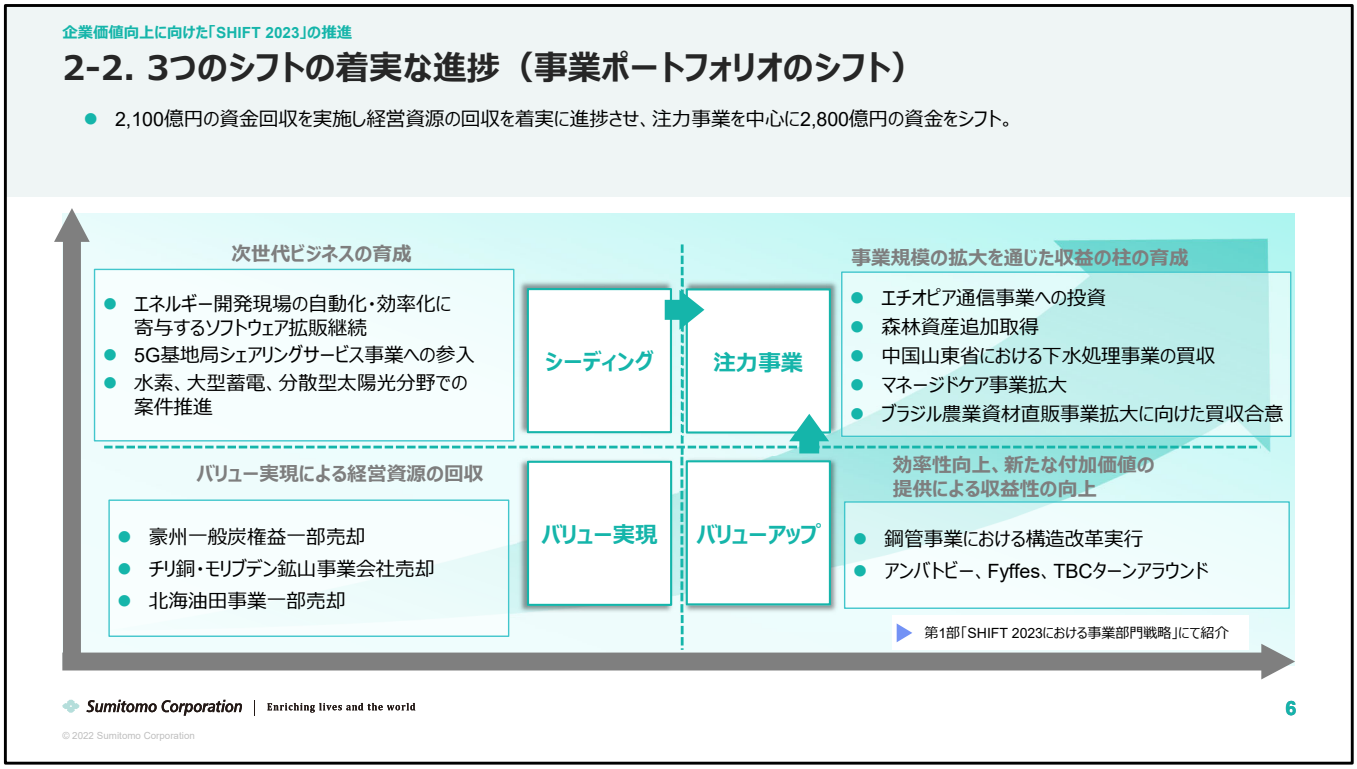
© 2022 Sumitomo Corporation

スライドは、2018年度から2022年度 第1四半期までの四半期業績推移をお示ししております。
資源価格上昇など、外部環境の影響もありましたが、構造改革で掲げた打ち手を、
各現場で着実に実行したことが収益力の回復にも繋がってきており、
資源・非資源ビジネスともに、収益水準を高めてきています。



最初に、改めて、SHIFT 2023の全体像をお示しします。
当社が取り組んできた様々な事業の中で潜在的に抱えていた課題を克服し、
外部環境の変化に大きく左右されず安定した収益を創出できるよう、
高い収益性と下方耐性の強いポートフォリオ構築を目指すという「事業ポートフォリオのシフト」を
中核に据えています。

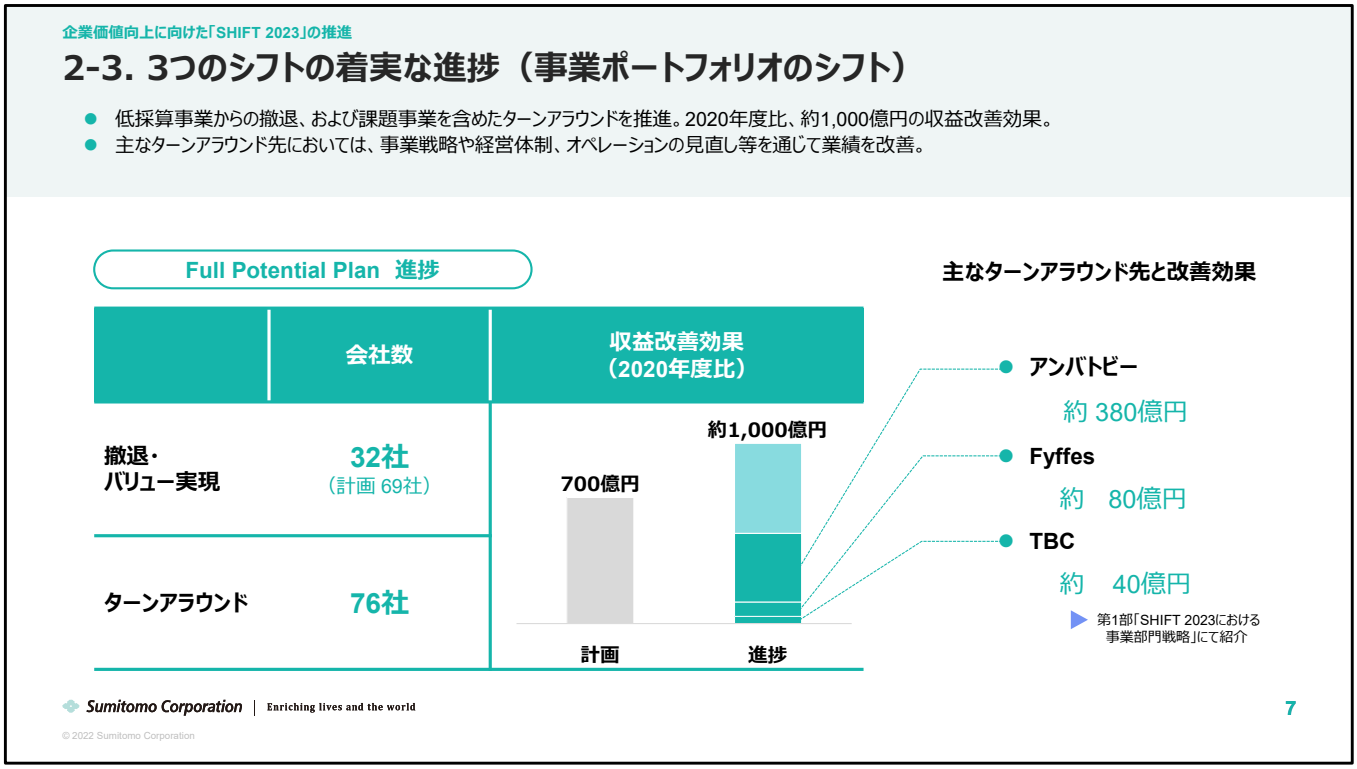
そして、その実効性を担保する「仕組みのシフト」、それらを支える「経営基盤のシフト」という
3つのシフトを軸に、さまざまな施策に取り組んでいます。



「事業ポートフォリオのシフト」においては、事業戦略管理の強化も図りながら、
すべてのSBUを4つの象限に分類しています。
ここでは、各象限の役割に沿って、それぞれのSBUが具体的にどのような取り組みをしてきたのか、
いくつかの事例をご紹介しています。

「バリュー実現」を中心とした着実な資産入替により、2021年度末時点で、
約2,100億円の資金を回収した一方、「注力事業」を中心に約2,800億円の
投融資を実行しました。
引き続き、既存事業の拡充、及び規律を効かせた新規投資により、当社の強みを
充分に発揮できる「注力事業」に着実に経営資源をシフトしてまいります。

「バリューアップ」においては、それぞれのSBUの効率性向上と新たな付加価値の提供により、
既存の収益の柱を更に太くしていくことを目指しています。



このスライドでは、先ほどふれました「バリューアップ」及び、低採算事業からの撤退の、具体的施策であるフルポテンシャルプランの2021年度末までの進捗をお示ししております。ご案内の通り、中計3年間で、撤退・バリュー実現すべき投資先を69社計画しているところ、2021年度には既に32社の撤退を完了させ、ターンアラウンド先も含めて、2020年度対比で1,000億円の収益改善効果に繋げました。

このなかには、アンバトビー、Fyffes、TBC、また資料には記載ありませんが、鋼管事業も含まれており、事業戦略や経営体制、オペレーションの見直し等を通じた業績改善が、全社の収益力の押上げにも繋がっています。

このうち、鋼管事業と、TBCにおける構造改革については、この後の二つの部門パートで、より掘り下げた内容でご説明申し上げます。

2-4. 3つのシフトの着実な進捗（事業ポートフォリオのシフト）

- 投下資本に見合う収益力強化と、将来の収益拡大をリードする新たなコア事業創出については、早期に結果を出すべく、より一層力を入れて推進していく。

事業ポートフォリオのシフト
（高い収益性と下方耐性の強いポートフォリオへ）

【短期】	1 【短中期】	2 【中長期】
成長投資に向けた資産入替の徹底 （バリュー実現）	強みを活かした収益の柱の強化育成 （バリューアップ・注力事業）	社会構造変化への挑戦 （シーディング）

DXによるビジネス変革　サステナビリティ経営高度化

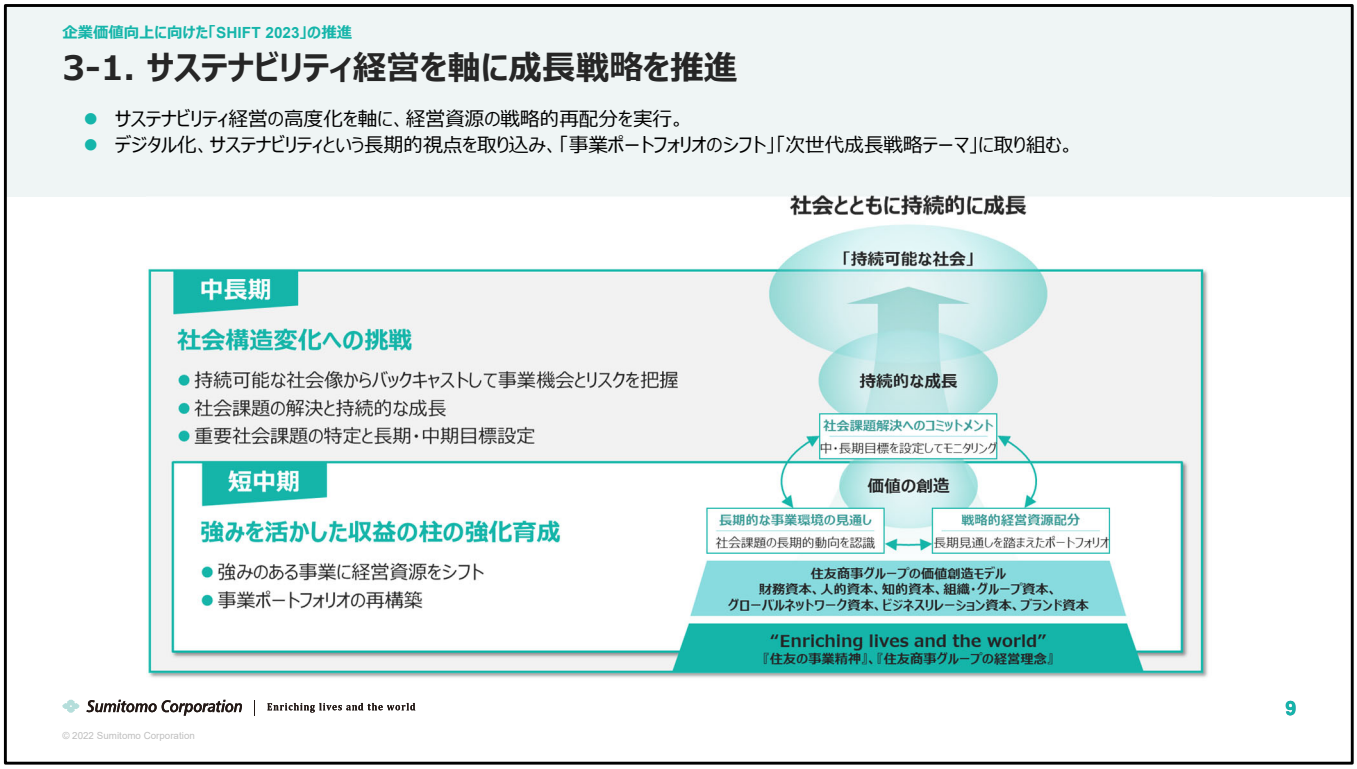
1 **資本コストに見合う利益水準の確保**
注力事業、バリューアップともに資本コストをカバーする利益水準確保に向け、事業戦略・計画の見直しを含め、早期実現を図る。
また、特に注力事業においては、規律を効かせながら投下資本拡大による収益基盤拡大を加速していく。

2 **新たなコア事業の育成**
「当社の強み」「企画の遠大性」をキーワードに、各営業組織での取り組みに加え、グローバルイノベーション推進委員会などによる組織横断的な活動への支援拡大も図りながら、成長戦略テーマなどへの取組みを推進していく。

© 2022 Sumitomo Corporation

SHIFT 2023の完遂によって、外部環境に関わらず、2024年度に4,500億円という利益水準をクリアし、さらに中長期にわたって利益成長を達成していくためには、「資本コストに見合う収益性の確保」と「新たなコア事業の育成」において、早期に結果を出す姿勢で取り組んでいく必要があると考えております。

「注力事業」「バリューアップ」のカテゴリーを中心に各SBUにおいて、その資本コストに見合う利益水準を達成するとともに、将来の収益拡大をリードする新たなコア事業の創出・育成に向けて、規律を効かせつつ投下資本拡大による収益基盤の拡大を図っていきます。



次に、中長期の視点での、サステナビリティ経営を軸にした成長戦略の推進についてお話します。

SHIFT 2023では、サステナビリティ経営と成長戦略とをより一層、結び付けて、
具体的な取り組みや経営資源配分に反映させています。

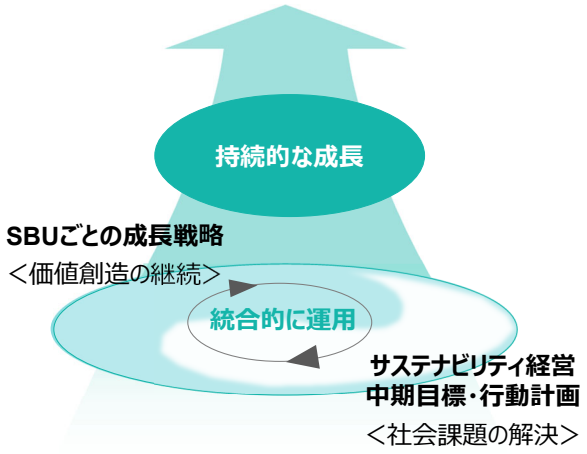
つまり、持続可能な社会の実現に対する社会の要請を「機会」と捉え、
事業ポートフォリオを中長期的な社会構造変化に整合した形にシフトしていくことを
目指しています。

また、サステナビリティに対する要請と、デジタル化という2つの大きな社会の潮流を捉え、
当社の強みを発揮して、注力分野を特定した「次世代成長戦略テーマ」についても
中長期視点から、社会構造の大きな変化を先取りし変革をリードしていくことを目指して
取り組んでいます。

企業価値向上に向けた「SHIFT 2023」の推進

3-2. 重要社会課題と長期・中期目標の事業戦略への落とし込み

- 社会課題解決のニーズを事業機会として捉え、SBUごとの成長戦略と統合し、PDCAを通じた実践・モニタリングを実施。



具体例

中期目標	進捗
石油ガス掘削における CO2直接排出削減に寄与するサービスの提供	SEKAL社のソフトウエアの導入により、石油・ガス井開発における掘削自動化と操業最適化を支援 ▶ 第1部「SHIFT 2023における事業部門戦略」にて紹介
EV/PHV/FCV(*)の普及拡大、EVインフラ整備の促進	法人間EVカーシェアリング、電動バス、電動タクシーサービスの実証を開始（国内） EV関連事業者への出資（欧州） ▶ 第1部「SHIFT 2023における事業部門戦略」にて紹介
質の高い社会インフラの拡充	水事業の拡大による処理容量の増加（56%増）
新興国における通信インフラの整備、及びそのプラットフォーム上での多様な付加価値サービスの展開	エチオピアにおける通信インフラの整備開始

(*)PHV：プラグインハイブリッド自動車、FCV：燃料電池自動車

Sumitomo Corporation | Enriching lives and the world

© 2022 Sumitomo Corporation

こうした考えのもと、具体的にどのようにサステナビリティ経営と事業活動を結び付けているかご説明します。

スライドの左にお示ししている通り、SHIFT 2023では、SBUごとの成長戦略と、当社の重要社会課題・長期の目標を見据えた中期目標と行動計画とを紐付け、統合的に運用しています。

落とし込まれた目標に向けた具体的な取り組みと進捗状況を、戦略会議等の場で議論し、また、経営会議の諮問機関であるサステナビリティ推進委員会でも定期的にモニタリングをしています。

右側に、具体例をいくつかお示ししています。どの取り組みも一朝一夕に進むものではありませんがこのような取り組みの積み重ねを通じて、持続可能な社会の実現と、当社の企業価値向上を同時に追求し、価値の創造をし続けていきます。

私からの説明は以上です。

この後、金属、輸送機・建機の2事業部門から、より具体的な取り組みについて説明をさせて頂きます。
2020年度には、外部環境変化の影響が大きかった2つの事業部門における、構造改革と成長戦略についてご説明をさしあげます。
また、第2部では、当社グループの企業価値向上に資するガバナンスの在り方について、社外取締役である、石田取締役と岩田取締役からお話を頂きたいと思っています。

各パートで質疑応答の時間も設けていますので、皆様から忌憚ないご意見を頂き、今後の当社グループのより良い経営の実現につなげたいと考えています。
ご静聴、ありがとうございました。

第１部

「SHIFT 2023」における事業部門戦略
金属事業部門

常務執行役員　金属事業部門長　犬伏 勝也

© 2022 Sumitomo Corporation

只今、ご紹介に預かりました金属事業部門長の犬伏です。
それでは今中計の金属事業部門の戦略について、ご説明致します。

最初に金属事業部門の事業ポートフォリオをご紹介します。
外枠の灰色は、各SBUが取り組む産業軸としてご参照ください。
また、横軸は各産業に対応するSBU、すなわち戦略の内容を記載しています。

鋼材事業は、商材としては多岐に亘りますが、1SBUに纏めることで
各産業への戦略、並びに取扱い商品戦略をグローバルに俯瞰しながら取り組んでいます。
また鋼管に関してはエネルギー業界向けに取り組んでいますが、SBUを3分類し
同じくグローバルに業界全体を俯瞰しながら取り組んでいます。

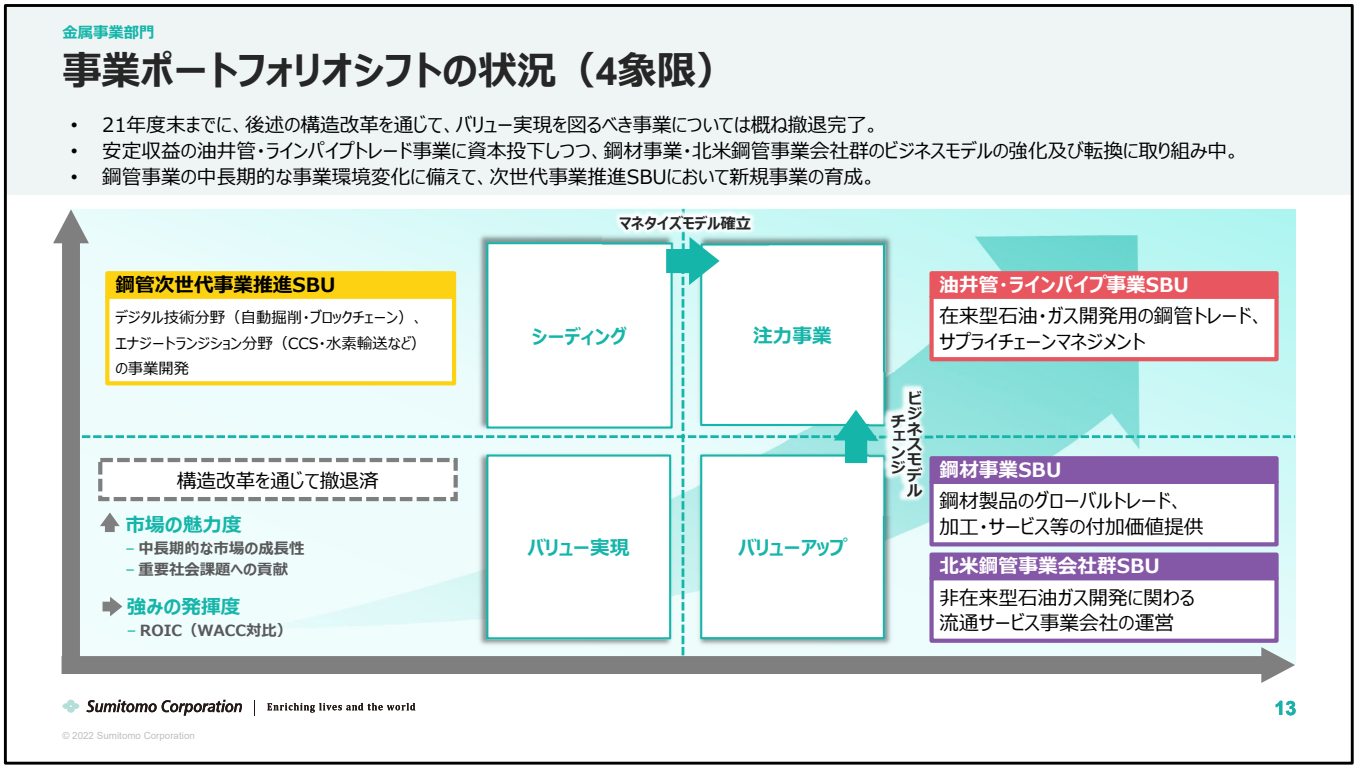
ここで簡単ですが、各SBUの事業内容をご紹介させて頂きます。
まず左側の鋼材事業SBUです。

自動車・造船・鉄道などの輸送機関連、建材・土木・産業機械などのインフラ関連、
そして電機・家電などの製造業関連の各産業を対象に、それぞれが所要する材料や部品を
安定的に供給するサプライチェーンを機能させています。
鋼材事業SBU内では、記載の6商品軸に分けて戦略を立案、遂行しています。

また、右側に目を移して頂きますと、エネルギー業界ですが、ここは鋼管関連として、
3つのSBUを構成して取り組んでいます。
まず上段、赤枠の「油井管・ラインパイプ事業SBU」では、石油・ガスのメジャー企業との
長期契約を締結し、欧州や中東を中心に採掘用の油井管、輸送用ラインパイプの
サプライチェーンを機能させています。

その下、紫色の「北米鋼管事業会社群SBU」は、 油井管・ラインパイプの問屋を傘下に抱え、
北米市場でシェールオイル・ガス開発用の鋼管並びに関連部材の需要に
サプライチェーンを機能させています。

そして一番下の黄色、鋼管次世代事業推進SBUは、エネルギー産業における
DXを推進するため、デジタル技術を提供する事業に取組を開始しています。



当部門の事業ポートフォリオ・シフトの状況を4象限に分けてご説明します。
まず左下のバリュー実現から反時計回りに順番にご説明します。
「バリュー実現」についてですが、ここに分類された各事業とは、
過去数年に亘る構造改革の取組みを経て、概ね撤退を完了済みです。
詳細は後程ご説明します。

続いて右下、「バリューアップ」ですが、鋼材事業SBUと北米鋼管事業会社群SBUを
分類しています。
どちらも更なるビジネスや事業戦略の高度化を進め、同時に下方耐性の強化に取り組んでおり、
引き続き更なる成長を目指します。こちらも詳細は後ほどご説明します。

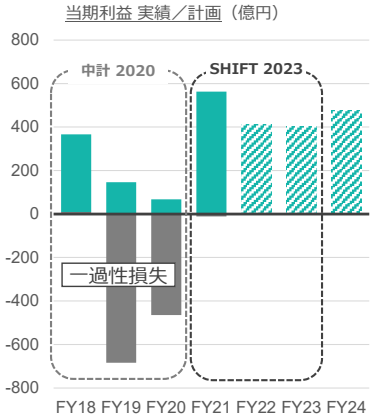
その上、右上の「注力事業」ですが、油井管・ラインパイプ事業SBUを分類しています。
引き続き安定した収益貢献を実現するとともに、オイル・ガスのメジャー企業各社との
太いアクセス機能を通じ、その各社が目指すエナジートランジションに向けた新たな構想と、
当社の戦略とを繋ぎこむ重要な戦略基盤としてその機能を一層高めて参ります。

最後に左上、「シーディング」ですが、鋼管次世代事業推進SBUを分類しています。
DXやエナジートランジションなど鋼管事業の中長期的な事業環境の変化に備え、
新規事業の開発に取り組んでいます。

金属事業部門

SHIFT 2023　初年度までの構造改革成果

- 前中計期間では、一過性損失を除いても、業績が下落傾向にあり、部門業績への貢献度が低い事業を洗い出し、各SBUで構造改革を実施。
- その結果、21年度は市況の追い風も受けながら、収益性が大きく改善。



鋼材事業SBU
- 「PL・CF貢献」「効率性」「成長性」が比較的低い会社を中心に撤退。
- 継続事業の健全化に向けたロードマップを策定、概ね計画通り進捗。

油井管・ラインパイプ事業SBU
- Edgen非米事業のリストラ推進。
- 複合素材管製造事業（Strohm）の持分縮小等、資産削減。

北米鋼管事業会社群SBU
- 中長期的視点での、事業会社・拠点の集約とポートフォリオを見直し。
- 在庫リスクプロファイルの改善による下方耐性強化。

鋼管次世代事業推進SBU
- Howcoの一部拠点閉鎖・人員削減等の合理化策遂行。

Sumitomo Corporation | Enriching lives and the world

© 2022 Sumitomo Corporation

今中計SHIFT 2023の初年度までの構造改革取組の成果についてご説明します。

2018年度から2020年度までの前中期経営計画の3年間では、
鉄鋼ビジネス環境や市況の混乱に端を発した多額の一過性損失の発生により、
大きく業績が落ち込みました。
この内容をよく分析しますと、一過性損失の影響を除いた部門業績そのものが
下落基調の状況にありました。
従い、まずは損失発生を産む要因を徹底的に洗い出し、対策を講じると共に、
成長軌道への回帰に向けた戦略の描き直しを徹底的に行い、
各SBUにて資料右側に記載のような構造改革に取り組んで参りました。

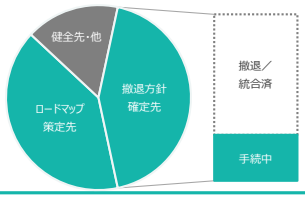
その結果、需給環境変化に伴う鉄鋼製品価格の急回復も追い風に
2021年度は大きく業績が改善しましたし、また2022年度以降も安定して
着実に結果を出すように取り組んで参ります。

金属事業部門

構造改革事例①　鋼材事業のポートフォリオ再編

- 全社的な構造改革プロジェクトに従い、事業ポートフォリオ再編方針を定め、実行。
- これにより潜在的な業績悪化要因を取り除くことができ、収益性が大幅に向上。

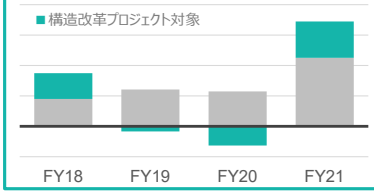
構造改革プロジェクト分類（会社数）



事業会社について基準を設けて仕分け、継続方針または撤退の方針を実行

- 部門傘下の全ての事業会社について、「PL・CF貢献」「効率性」「成長性」に鑑みて設定したスコアリングモデルに基づき採点し、その結果により「健全先」「ロードマップ策定先」「撤退候補先」に分類。
- 「ロードマップ策定先」は、期限を定めて「健全先」となるためのロードマップを策定する事業会社。全社的に進捗状況をモニタリングし、期限内に達成できない場合は「撤退候補先」に再分類。
- 「撤退候補先」は、撤退実行プランを策定し、売却・清算等の手続を実行。

事業会社業績推移



業績悪化要因の体質改善による事業会社収益の回復と下方耐性の構築

- 上記構造改革プロジェクトで「ロードマップ策定先」、「撤退候補先」となった事業会社は、FY19、FY20の市況悪化時において、結果的には業績悪化要因。
- 「ロードマップ策定先」については計画に基づき構造改革を完遂し、収益性が回復。また「撤退候補先」については市況好調時には収益貢献が仮に期待できるとしても、長期的にポートフォリオに組み込むべきかという観点で取捨選択を断行。

© 2022 Sumitomo Corporation

構造改革事例をご説明する１つ目として、鋼材事業のポートフォリオ再編について、
ご説明します。

前中期計画以降、全社共通の評価軸で各事業を検証した上で、
各SBUではポートフォリオ再編に取り組んできました。
具体的には、PLやキャッシュフローへの貢献度、効率性や成長性といった指標に鑑みて、
すべての事業会社を採点するとともに、①事業を継続するもの、
②継続するが厳格にモニタリングするもの、そして③撤退するものに分類しました。

19年度・20年度の鉄鋼製品市況が低調であった時期においては、
これら構造改革プロジェクトの対象となる会社群は、業績への貢献も低下し
一部には業績を押し下げる要因でした。
そのような事業について、まずは中・長期的にポートフォリオ戦略に組み込むか否かを
見極めました。　その結果、半数近くの事業から撤退と判断しました。

また、継続方針と整理した事業ついては、構造改革の具体策つまりKAI/KPIを詳細取り纏め、
その着実なる遂行を毎月厳格にモニタリングしています。
この結果、着実なる収益力の回復を見せておりますし、また今後の更なる成長に向け
取り組んで参ります。
また同時に下方耐性の強化にも取り組んでおります。

金属事業部門

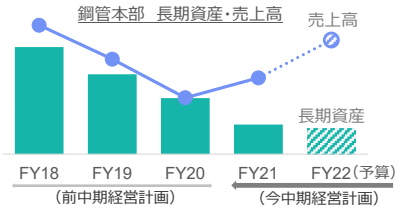
構造改革事例②　北米鋼管事業会社群SBUのビジネスモデル変革

- 事業会社・拠点の集約とポートフォリオの見直しの結果、資産を大幅に圧縮すると共に、固定費用を削減。更に在庫リスクプロファイルも見直し実施。
- 一連の施策により将来の市況下落時の下方耐性を強化。

	19年度初	21年度末
油井管問屋	6	2
配管問屋	1	1
製造・加工	5	0
計	12	3

中長期的視点での、事業会社・拠点の集約とポートフォリオの見直し

- 化石燃料問題に起因するビジネスリスクの高まりを踏まえ、中長期的視点に基づき、石油・ガス産業向け鋼管の製造・加工の事業会社から撤退。コアの流通事業に経営資源を集約。
- 流通事業についても、北米の油井管問屋を6社から2社に統合。調達力を強化し顧客への安定供給体制を向上。在庫ヤードなどの事業拠点も集約し、経営効率を向上。
- 市況好転時に収益を確実に捕捉し、エナジートランジションを見据えた次世代ビジネスにも取り組む体制を構築。



資産圧縮等による、市況下落時に備えた業績下方耐性の構築

- 事業会社の統合・集約等により総資産を大幅圧縮。
- 拠点統廃合・人員削減により固定費を削減。
- 在庫ビジネスモデルの転換により、在庫リスクを大幅削減。

© 2022 Sumitomo Corporation

続いて、構造改革事例の二つ目として、北米鋼管事業会社群SBUの
ビジネスモデル変革について、ご説明します。

鋼管事業においても、鋼材事業と同様に、中・長期的視点に基づいて、
事業会社や拠点の集約と、ポートフォリオの見直しに取り組みました。
石油・ガス産業向け鋼管の製造・加工の事業会社から撤退したほか、
特に北米での取組では、流通事業会社を統合集約し、また在庫する拠点数も集約することで、
経営効率を向上させるとともに固定費の削減、経営効率の強化を図りました。

これらの諸施策により、収益規模を維持しながら、総資産を大幅に圧縮することができています。
市場は、油価や掘削のために稼働するリグ数といった外部環境に敏感なビジネスでもあり、
不況時の在庫評価損の発生を完全に回避することは非常に難しい面がありますが、
仕入れと販売を紐付ける契約の比率を出来る限り高めることで
リスク資産の絶対額自体を小さくする努力を現在も継続しており、
下方耐性を強化する体制構築が進んできております。

金属事業部門

グローバル鉄鋼業界の潮流変化、当部門の打ち手

取り巻く環境の変化

1 グローバル粗鋼生産（脱CO2、カーボンニュートラルへの取組、変化）

- 全世界の50%超を占める中国 ⇒ 中国次第で、鉄鋼原料・スクラップの国際相場が大きく左右する市場構造。
- カーボンニュートラルへの取組 ⇒ 中国での高炉粗鋼生産の縮小～上流半製品の輸入促進。
  製品の輸出抑制策～内需へのシフト。

2021年 主要国・地域の粗鋼生産（千トン）

中国	1,032,790	(53%)
EU	152,575	
インド	118,244	
日本	96,334	
米国	85,791	
ロシア	75,585	
韓国	70,516	
世界計	1,951,924	

2 鉄鋼業のCO2排出削減への取組み（水素還元製鉄への挑戦、電炉需要の拡大、地産地消化、再エネ電源の追求）

- 2050年を見据えた、水素還元製鉄の技術開発競争（日韓中国、欧州）。 開発途上における電炉投資、電炉製品需要の拡大。
- 世界グローバルでの還元鉄、スクラップの大量需要の発生、国際流通の大変化。（スクラップ発生国の内需囲い込み）

鉄鋼業界の変化

3 鉄鋼業の構造改革、戦略変更

- 構造改革（製鉄所、製鉄ラインの統廃合）、電炉新投資・買収
- 不採算事業、商品製造からの撤退、戦略商品群の選別

当社の対応

4 当社としてのビジネスモデル転換

- 地産地消化を見据えた、地域営業力の強化。 地域組織との一層の連携深耕。 製鉄上流事業への参画（還元鉄事業、電炉事業）
- 資源・化学品部門、インフラ事業部門、EIIとの連携。 製鉄ゼロカーボンビジネス検討チームでの検討参画。（製鉄メーカーへの提案力）
- 金属製品領域を起点とした環境インフラ事業への参画ワーク。（CCUS、水素パイプライン、洋上風力発電モノパイル製造など）

© 2022 Sumitomo Corporation

続いて、私共を取り巻く鉄鋼市場や業界の潮流変化と、
それらに対する当部門の打ち手についてご説明します。

まず業界を取り巻く環境の変化についてです。
資料右端に表で記載した通り、全世界の粗鋼生産量では、実にその50%超を中国一国が
占めていることが見て取れます。
従いまして、鉄鋼原料も製品も中国の需給動向がグローバルに市場を変動させ得るという構造が
ご理解頂けるかと思います。
昨年来その中国では、行政主導でカーボンニュートラルへの取組が次々と打ち出されており、
製造段階で多くの二酸化炭素を排出する高炉による粗鋼生産量を上限管理するとともに、
鉄鋼製品の輸出抑制策の実施などにより、中国・国内外市場における需給バランスに
変化が生じています。

またグローバルに見ても、鉄鋼業全体が抱える二酸化炭素排出量の根本削減策が
喫緊の重要課題となっています。
水素還元製鉄といった新たな製鉄技術の開発競争も始まり、その過渡期として
電炉製品の需要拡大を見越した新たな電炉への投資拡大など、
鉄鋼ビジネスを取り巻く環境も大きく変容を遂げようとしています。

この様な世界的な潮流を受けて、日本鉄鋼業も自ら構造改革に取り組んでおり、
古い設備の統廃合や電炉設備への投資、商品群の選別、地産地消戦略への
具体的取組みなど変化が始まっています。

その変化にあわせて、当社もビジネスモデルの変革に着手しているところであり、
鉄鋼業の地産地消化への対応、製鉄ゼロカーボン化に向けたビジネスの提案力強化、
環境インフラ事業への貢献など、住友商事グループが持つ多方面での機能を掛け合わせながら、
鉄鋼業におけるカーボンニュートラルの実現に向けて当社の持つグループ総合力を挙げて、
貢献するべく取組んで参ります。

金属事業部門

SHIFT 2023　2年目以降の取り組み

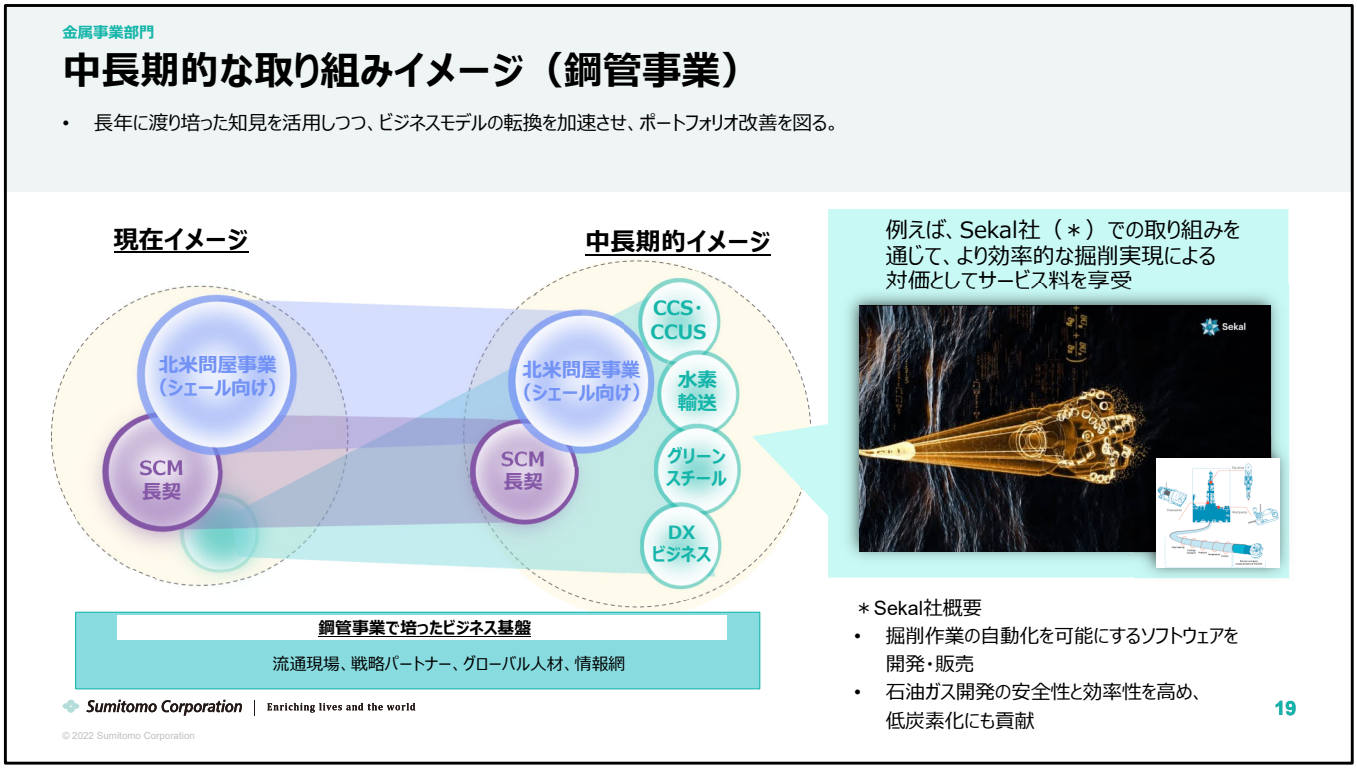
- 鉄鋼業界の潮流変化に対応すべく、各SBUでビジネスモデル転換を目指す。
- 構造改革の残課題解決の完遂・継続事業の効率向上と同時に、新規事業開拓にも取り組む。

鋼材事業SBU	・DXによる既存事業での徹底的な採算改善によるROIC向上 ・スチールサービスセンターにおける、最小限の在庫オペレーションの追求 ・高付加価値製品（EV用電磁鋼板など）への転換 ・地産地消化が進む各地域毎の戦略の高度化、脱炭素を見据えたESG投資の検討
油井管・ラインパイプ事業SBU	・戦略パートナーとの関係強化（長契価値向上、更新）、SCMプロジェクトのROIC向上 ・DXを通じた業務効率改善 ・CO2圧入用途/水素分野への鋼管拡販を継続
北米鋼管事業会社群SBU	・市況下落時の下方耐性強化のため、在庫リスクプロファイルの見直しを継続 ・西テキサス自社在庫ヤードでのESG、DXビジネス推進
鋼管次世代事業推進SBU	・SEKAL（掘削自動化）：北海に続き中東・北米への拡販、サービス体制強化による収益拡大 ・エナジートランジション分野：EIIとの連携による新規事業開拓 ・DX導入によるビジネスモデルの変革や新分野の取り組み

© 2022 Sumitomo Corporation

SHIFT 2023の2年目である今年度以降の取組内容や方向について、
SBU毎に代表的なものを記載しました。 ここでは読み上げての詳細ご説明は
割愛させて頂きますが、引き続き筋肉質をめざす構造改革のSHIFTと、
将来に向けた成長戦略への変革としてのSHIFT、の両面で各SBUが取り組むことで、
今後も持続的な成長と安定した収益への貢献を実現して参ります。

また金属、鉄鋼ビジネスが向かい合う各産業の変化、変革に対して、
住友商事グループ全体でも向き合いながら提案力を高め、
総合力の真価に繋げる事が出来れば、と取り組んで参ります。



このスライドでは、鋼管事業を一例として、当部門が中長期的な視点から
新たな事業モデルとして取り組むイメージを簡便的に示しています。

長年に渡るエネルギー産業とのトレードや事業経営から培った知見を活用しつつ、
ビジネスモデルの転換を目指すものです。つまり在来型エネルギー向け取組みに、
当社の総合力を掛け合わせることで、カーボンニュートラルやＤＸなどへの取組みも加速し、
ポートフォリオの拡充を目指して取り組みを開始しています。

例えば、当社が出資しているSEKAL社での掘削自動化の取り組みですが、
DXを活用してソフトウエアを開発し、サブスクモデルとして貸与します。
このソフトウエア活用により効率的な掘削作業を実現させた上で、実現する効率の対価を
サービス料として回収するという新たなビジネスモデルです。
このような取り組みを通じて、新たな機能の拡大や変革を進めると共に、
収入基盤の拡大、収益源の多様化を目指して参りたいと取り組んでいます。

より強固なポートフォリオを形成し、新たな価値を創造し続けたいと思います。
以上で、金属事業部門の説明を終わります。　ありがとうございました。

第１部

「SHIFT 2023」における事業部門戦略
輸送機・建機事業部門

常務執行役員　輸送機・建機事業部門長　野中 紀彦

© 2022 Sumitomo Corporation

輸送機・建機事業部門長の野中です。
私からは、SHIFT 2023における輸送機・建機事業部門の戦略についてご説明します。

Contents

01	部門概要	P.22
02	部門・SBUの成長戦略および利益計画	P.26
03	成長に向けた個別SBUの取り組み	P.31

© 2022 Sumitomo Corporation

本日はまず当部門の概要、次に部門・Strategic Business Unit（以降はSBUと言います）の成長戦略および利益計画、最後に成長に向けた個別SBUの具体的な取り組みという順番でお話します。

01

部門概要

© 2022 Sumitomo Corporation

まずは当部門の概要です。

部門概要

輸送機・建機分野での事業展開

- リース・船舶・航空宇宙分野では、リース・ファイナンス事業、航空機・エンジンリース事業、船舶、航空宇宙事業を展開
- 自動車分野では、自動車・自動二輪車の製造、販売・流通、金融サービス事業を通じ、バリューチェーン全体で機能を提供
- 建設機械分野では、建設機械の販売代理店事業と機材のレンタル事業を展開し、インフラ建設・鉱山開発に寄与

リース・船舶・航空宇宙事業本部

建設機械事業本部

モビリティ事業第一・第二本部

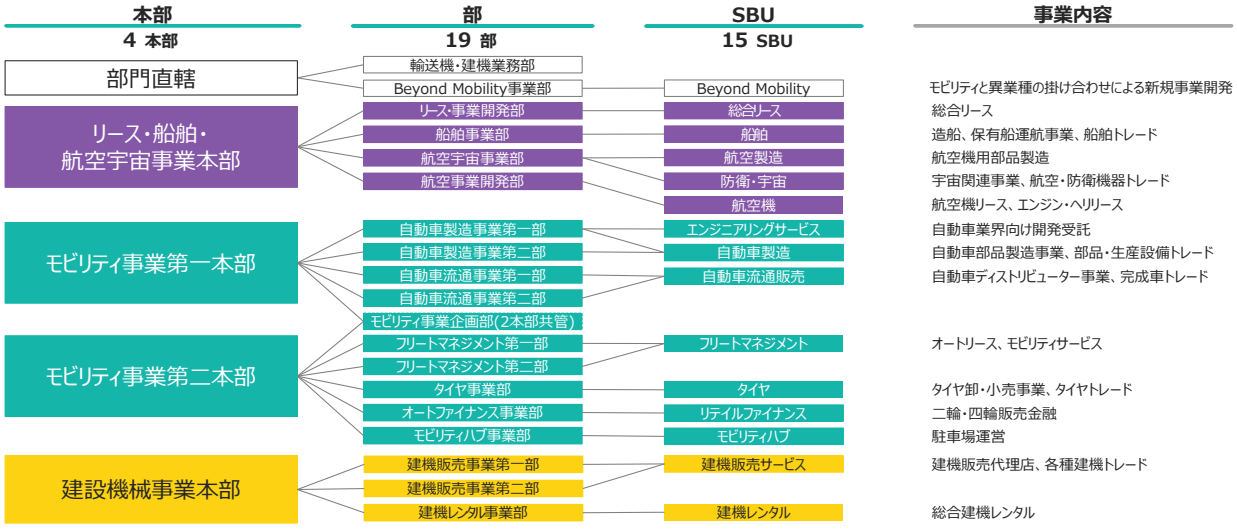
© 2022 Sumitomo Corporation

当部門は、リース・船舶・航空宇宙事業本部、モビリティ事業第一・第二本部、建設機械事業本部の4つの事業本部からなり、輸送機・建機分野における事業を川上から川下までグローバルに展開しています。

部門概要

SBUを軸とした部門戦略推進

- ビジネスを戦略単位でグループ化したSBU（Strategic Business Unit）が、役割・位置づけを明確にして戦略を実行・推進



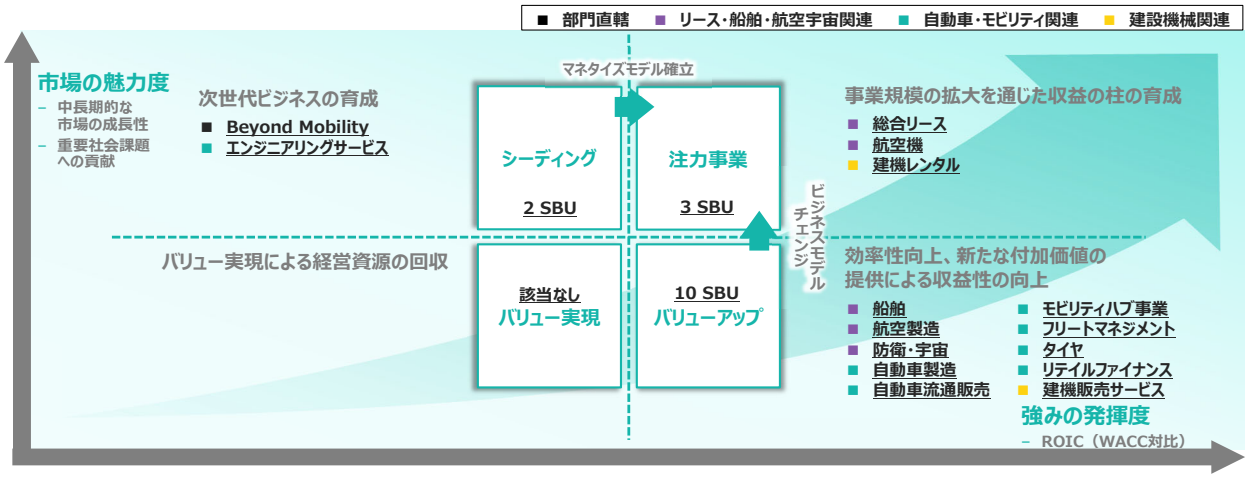
© 2022 Sumitomo Corporation

こちらは、当部門の組織とSBUの一覧となります。
SHIFT 2023のスタートに先立ち、部門内の事業を、戦略を軸に整理し、15のSBUとしました。
これらのSBUがそれぞれの役割・位置づけを明確にして戦略を実行・推進しています。

部門概要

SBUポートフォリオ

- 注力事業である総合リース、航空機、建機レンタルは、優良資産の積極的な積み増しや商品・地域の拡大により収益力を拡大
- バリューアップ事業では、商品・サービスの拡充や機能の強化、資産効率の改善により収益性を向上
- シーディング事業では、事業環境・産業構造の変化を見据え、次世代の柱となる新規ビジネス・事業を育成



© 2022 Sumitomo Corporation

このスライドは当部門のSBUポートフォリオを示しています。
各SBUは、戦略分類毎に注力事業、バリューアップ事業、シーディング事業の3つに分類されます。

注力事業は、総合リース、航空機、建機レンタルの3つのSBUで、これらの事業には経営資源を集中的に投入し、優良資産の積極的な積み増しや地域展開を進め収益力を拡大させていきます。

バリューアップ事業はスライド右下に記載のSBUで、商品・周辺サービスの拡充や機能強化とともに資産効率を改善させ、業界におけるプレゼンスと事業価値の向上を目指していきます。

シーディング事業では、事業環境や産業構造の変化を先取りして新規事業を創出し、次世代ビジネスの育成に取り組んでいきます。

02

部門・SBUの成長戦略および利益計画

© 2022 Sumitomo Corporation

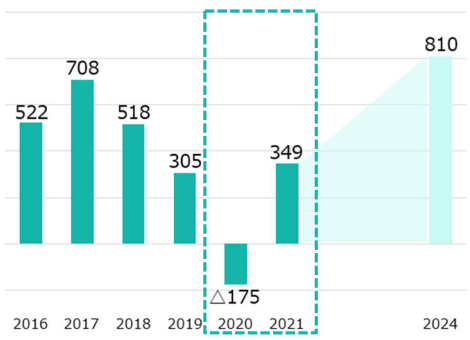
続いて当部門・SBUの成長戦略と利益計画についてご説明します。

部門・SBUの成長戦略および利益計画

SHIFT 2023 初年度の総括

- 2021年度は各SBUが着実に戦略を遂行、当期利益はロシア・ウクライナ影響反映後でもコロナ前水準まで回復

当期利益 実績(2016-21年度)及び2024年度計画



※1 一過性損益
2020年度：約△430億円
2021年度：約△370億円

※2 各年度の当期損益は、2022年4月1日時点で組織をベースに組み替えています。

2021年度の主な取り組み

注力事業

（総合リース）不動産・環境分野での事業拡大、海外展開の加速
（航空機）コロナ回復需要の取り込み、インオーガニックの取組推進
（ロシア・ウクライナ関連で一過性損失を計上）
（建機レンタル）北米建設需要好調、Aver Asia社 PMI完遂

バリューアップ

（船舶）造船コスト高騰の状況下、トレード及び保有船事業でカバー
（自動車流通）自動車メーカー減産の環境下、供給台数確保・コスト削減
（タイヤ）TBC 構造改革の着実な実行
（フリートマネジメント）コスト削減を中心とした収益基盤の強化
（建機販売）建設・マイニング需要の取り込み

Full Potential Plan（FPP）

✓ 健全化 7社
✓ バリュー実現 11社

参考｜2020-2023年度FPP

✓ 健全化・バリュー実現 **計58社**

Sumitomo Corporation | Enriching lives and the world

© 2022 Sumitomo Corporation

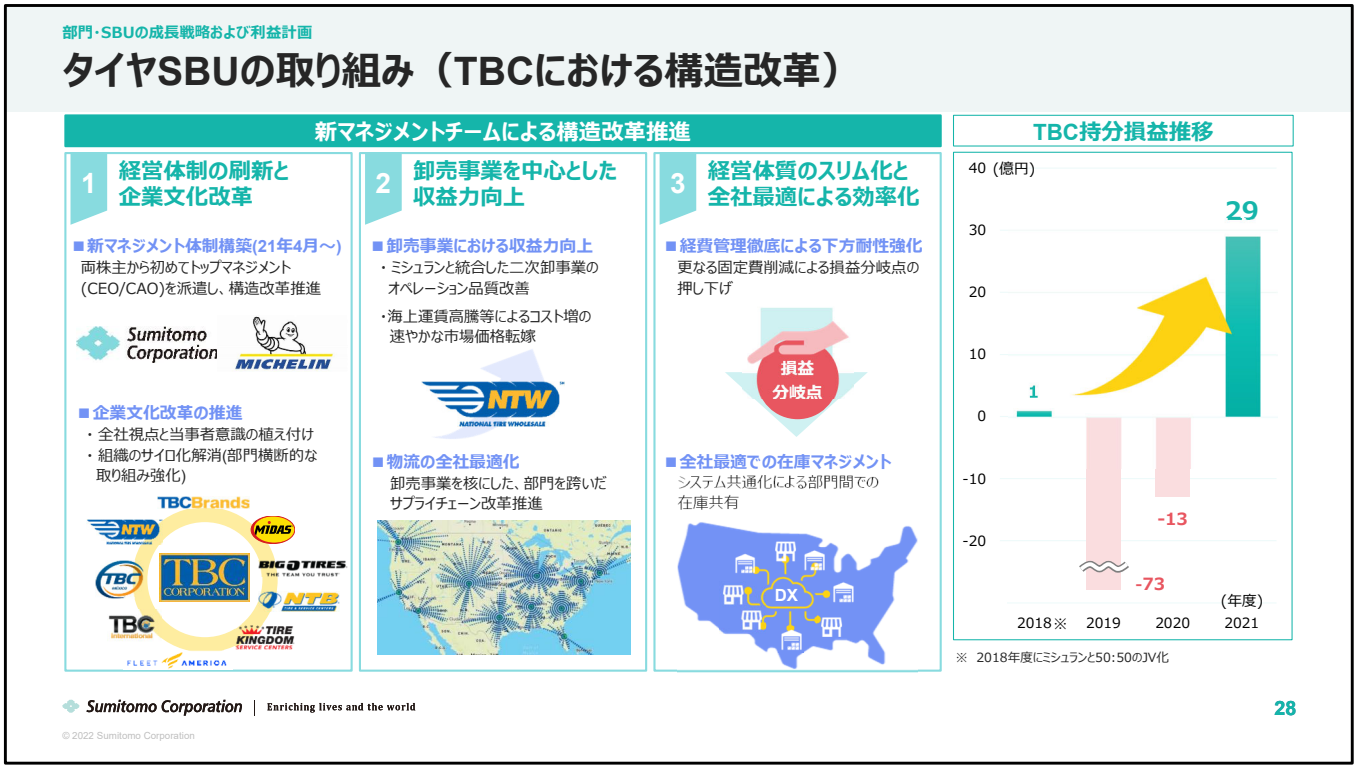
まず、近年の部門業績とともにSHIFT 2023初年度の2021年度を振り返ります。

前中計の最終年度、2020年度の損益は、マイナス175億円でした。
新型コロナウイルス感染拡大に伴う事業環境の悪化により各事業で収益が
大きく落ち込んだうえ、多額の一過性損失を計上しました。

SHIFT 2023の初年度に当たる2021年度も、厳しい経営環境が続きましたが、
各SBUが明確な戦略をもって成長領域での事業拡大やコスト削減を進め、
コロナからの回復需要を着実に取り込みました。
その結果、当期利益はロシア・ウクライナ影響による一過性損失を含めても349億円と
回復しました。
また、Full Potential Planによる構造改革も成果を上げつつあります。
低採算且つ成長性に課題がある事業に思い切ってメスを入れ整理を進めており、
2021年度は7社の健全化と11社からの撤退を実現しました。

また2020年度から2023年度の4年間で計58社の健全化と撤退を実行し、
不況耐性と稼ぐ力を強化していきます。

構造改革を確実にやり遂げ、2024年度の部門当期利益810億円を達成する計画です。
次のスライドでは、当部門で推進する構造改革について具体的なイメージを
持って頂ければと考え、タイヤSBUにおけるTBC事業での取り組みをご紹介します。



TBCは2005年に当社が買収した北米におけるタイヤ販売事業です。
2018年には世界的なタイヤメーカーであるミシュラン社と戦略的パートナーシップを締結し、
50：50のジョイントベンチャーに移行しました。

TBCの売上高は50億ドル超、従業員は約9千人、タイヤ販売本数は4千万本を超え、
米国タイヤ市場の約15%のシェアを占めており、業界トップクラスの規模を誇ります。
ミシュラン社とのジョイントベンチャー化以降、TBCは事業再編と業容拡大戦略を進めましたが、
オペレーションの統合に想定以上の時間を要し、本来の実力を発揮できず業績が
低迷していました。

そこで、統合による課題を解決し事業のバリューアップを実現すべく、2020年度より
ターンアラウンドに向けた取り組みを開始しました。
2021年度には構造改革を加速させるため経営体制を刷新しました。
具体的には、買収後初めて、株主からマネジメントを派遣することを決め、ミシュランからCEO、
当社からCAOをそれぞれ派遣し、プロパーのCFOを加えた3名で経営会議を新設しました。

新経営チームは、戦略の実効力を向上すべく、従業員の意識改革、部門間の壁を越えた
組織横断的な議論、全社最適の追求など、企業文化の改革を推進してまいりました。
さらには、海上運賃高騰等により増加したコストを、業界に先駆け市場価格へ転嫁するとともに、
部門を跨いだサプライチェーン改革や在庫共有化による物流効率化、経費管理の
徹底を行いました。

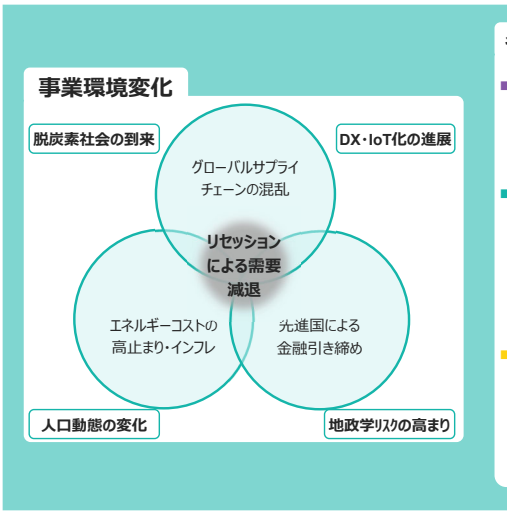
これらの施策を通じ、特に二次卸のNTWで大きな成果が見られ、収益力の向上と
下方耐性の強化が着実に進みました。

こうした構造改革の果実として、TBCの当社持分損益は2020年度のマイナス13億円から
2021年度の29億円の黒字へと改善しました。

今後は、業界・市場構造の変化も踏まえ、主力の卸売部門の更なる強化、
課題の小売部門のテコ入れ、成長市場のフリート向け事業や車両電動化、
デジタル化への対応も進め、既存事業の枠組みを超えた更なる成長を目指してまいります。

事業環境変化に対する認識

- 世界的な景況感が不透明さを増す中、不況耐性を高めつつ、事業環境・産業構造の変化を先取りした成長戦略を策定・推進



各SBUにおける事業環境認識

■リース・船舶・航空宇宙事業本部
（総合リース）国内市場は成熟・競争激化。環境、不動産、海外は成長領域
（航空機）新型コロナ、ロシア・ウクライナ影響はあるものの、旅客需要の回復・成長を想定

■モビリティ事業第一・第二本部
（自動車製造）サプライチェーン混乱による自動車メーカー減産、材料費・光熱費等の高騰
（自動車流通）サプライチェーン混乱による供給不足、新興国市場の成長
（フリートマネジメント）都市部法人向けは成熟市場。個人、地方、海外は成長領域
（リテイルファイナンス）新興国におけるモビリティニーズ、資金需要の多様化

■建設機械事業本部
（販売）サプライチェーン混乱による在庫不足、インフレ・金利上昇による建設投資の冷え込み懸念
（レンタル）インフレ・金利上昇による建設投資の冷え込み懸念、将来の回復局面におけるレンタル比率向上

© 2022 Sumitomo Corporation

続いて今年度以降についてご説明します。
まず、当部門を取り巻く足元の事業環境の変化についてですが、
足元では、半導体不足やロシア・ウクライナ情勢の影響で「グローバルサプライチェーンの混乱」、
「エネルギーコストの高止まり・インフレ」が生じています。
加えて「先進国による金融引き締め」が進むことで、リセッションによる需要減退が想定されます。

また中長期的には、社会や産業構造の変化とともに脱炭素化、DX・IoT化が進んでいきます。
こうした事業環境を踏まえ、各事業において不況耐性の強化を進めつつ、変化を先取りし、
当社の強みを活かした成長戦略を策定・推進します。

スライド右側には、こうしたマクロ環境における主要SBUの事業環境認識を記載しています。
この内、後程個別にご紹介する航空機・フリートマネジメント・建機レンタルの3つのSBUを取り巻く
事業環境を簡単にご説明します。

まず、航空機SBUを取り巻く環境ですが、2020年度には新型コロナウイルス感染拡大の影響に
より航空需要が大きく落ち込みました。
2021年度以降は各国で経済活動が再開し、航空需要は緩やかに回復しています。
足元でロシア・ウクライナ情勢の影響は残るものの、成長トレンドに回帰してきています。

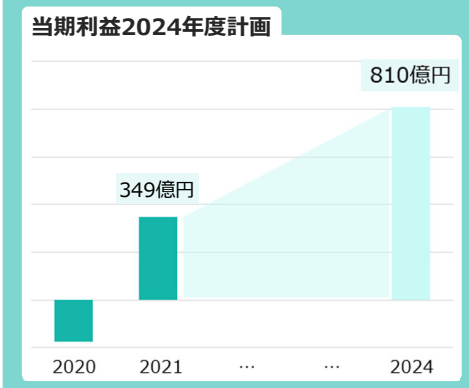
次に、フリートマネジメントSBUですが、国内は都市部での法人向け自動車リース市場は
成熟期にある一方、地方における法人向けリース市場や個人向け自動車リースは成長が
続いています。

海外においては、特にアジア域内で、人口増や経済成長、物流量増大に伴い
自動車リースや商用車の需要が拡大しています。

そして、建機レンタルSBUでは、足元でインフレ・金利上昇に伴う建設投資の冷え込みが
懸念されますが、米国や日本では老朽化したインフラの更新や補修による需要、
新興国では経済成長に伴う建設投資の増加や建設作業の機械化に支えられ、
中長期では堅い成長が見込まれます。
また、景気後退期からの回復局面では、建機ユーザーが購入・所有のリスクを敬遠することに伴い
レンタル比率が上昇することも見込まれます。

2024年度計画達成に向けた戦略・打ち手

- 既存事業の基盤強化・拡大、商品・サービスの拡充、周辺事業展開により、2024年度当期利益810億円を実現する



各SBUにおける戦略・打ち手

■リース・船舶・航空宇宙事業本部
（総合リース）環境・不動産、海外での優良資産積み上げ
（航空機） Goshawk社に対するPMIの完遂、商品・サービスの多様化

■モビリティ事業第一・第二本部
（自動車製造）重複拠点再編や経営体質改善による既存事業のバリューアップ
（自動車流通）供給台数の確保、顧客ニーズに対応したバリューチェーン機能拡充
（フリートマネジメント）戦略領域（物流、個人、データ、脱炭素）でのパートナーとの連携、協業
（リテイルファイナンス）与信・回収業務のデジタル活用による効率化、取扱い商品の多様化

■建設機械事業本部
（販売）アフターサービス拡大による不況耐性強化、取扱商品・サービス拡充による収益多角化
（レンタル）優良アセットの維持・獲得 及び 地域、周辺サービス拡充による事業拡大

© 2022 Sumitomo Corporation

今ご説明したような事業環境においても、各SBUが既存事業の基盤強化、
商品・サービスの拡充、市場の拡大等、やるべきことをしっかりやることで
収益基盤を一層強固なものとし、2024年度に810億円の利益を達成します。

航空機SBUでは先日、基本合意した航空機リース事業Goshawk社買収案件の
クロージング及びPMIを完遂し、回復する航空需要を取り込みながら、
商品・サービスの多様化を進めます。

フリートマネジメントSBUでは、物流・個人・データ・脱炭素といった戦略領域で
適切なパートナーと連携、協業しながらサービスをアップグレードさせていきます。

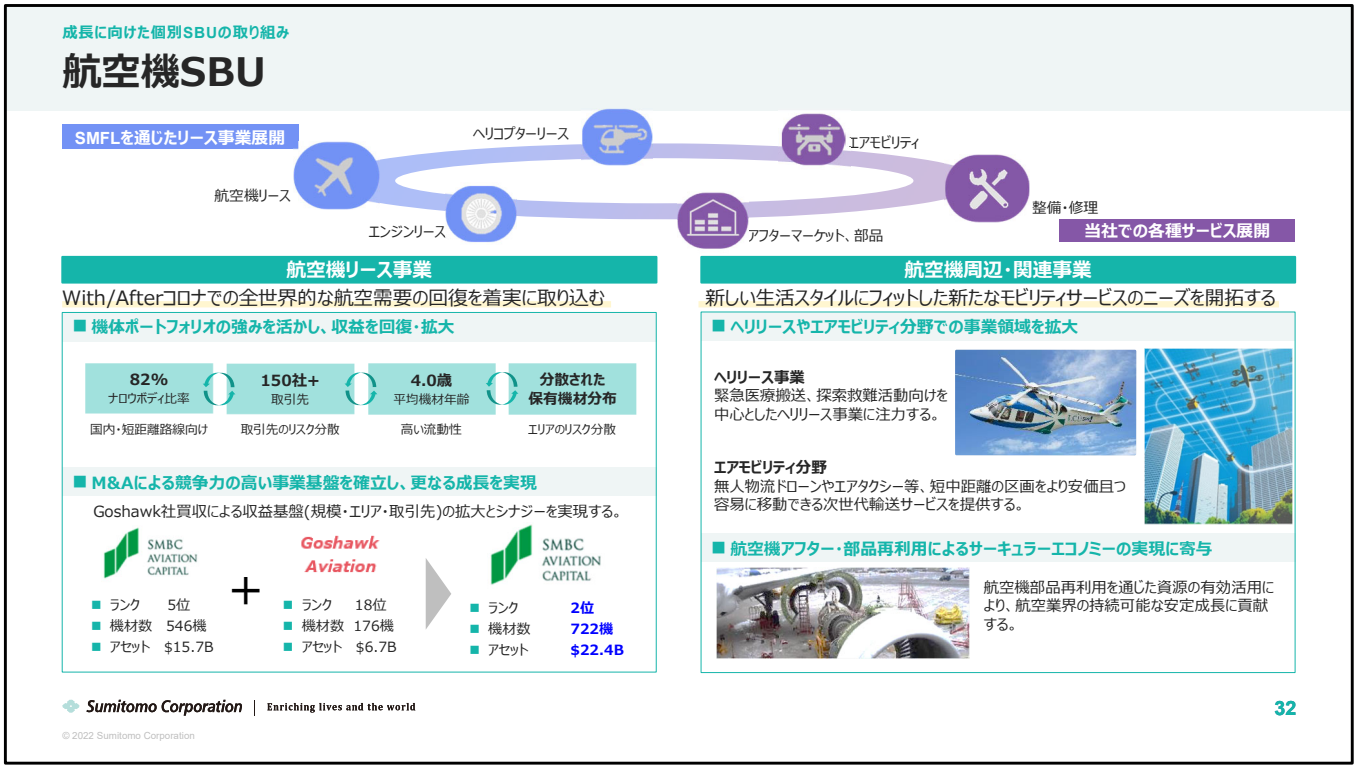
建機レンタルSBUでは、優良アセットの維持・獲得や市場、周辺サービス拡充による
事業拡大を目指します。

次のスライド以降では、今お話した航空機・フリートマネジメント・建機レンタル、
3つのSBUについて、具体的な取り組みをご紹介いたします。

03

成長に向けた個別SBUの取り組み

© 2022 Sumitomo Corporation

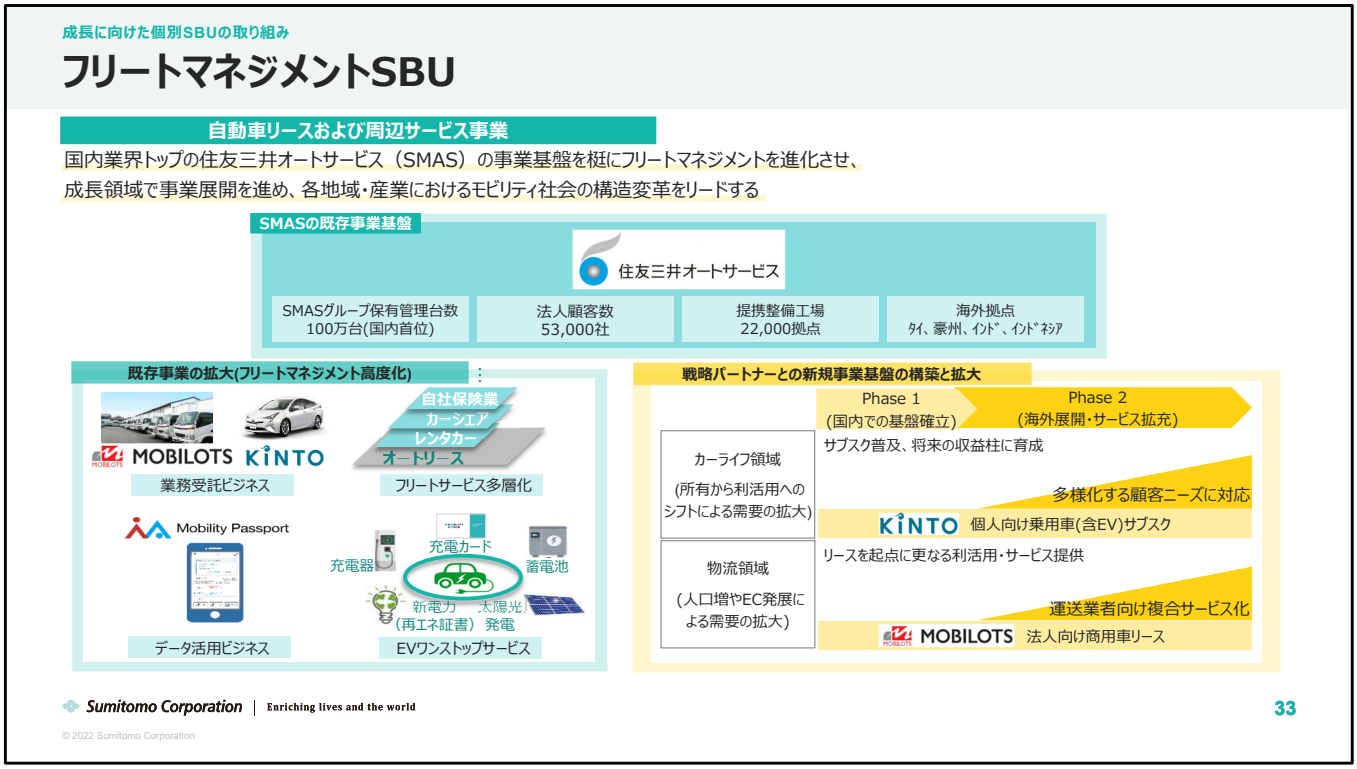


まず、航空機SBUです。
このSBUは、航空機リース事業を中心に、エンジンリース、ヘリコプターリース、
航空機パートアウト事業等のアフター分野を展開しています。
また、エアモビリティ事業等の新規分野にも取り組んでおります。

資料の下段左側をご覧ください。
航空需要が緩やかな回復・成長トレンドにある環境下、主力の航空機リース事業において、
強みであるバランスの取れた機体ポートフォリオを最大限に活用し収益を拡大させます。
また、M&Aを通じ事業規模・エリア・取引先の拡大を図り、競争力強化と更なる成長を
実現します。

具体的には、三井住友ファイナンス＆リース（SMFL）傘下のSMBC Aviation Capital
を通じて買収を合意した在アイルランドの航空機リース事業Goshawk社のクロージング及び
PMI完遂が重要な取り組みになります。
Goshawk社の機材と新たな顧客基盤という優良なポートフォリオ獲得により、
SMBC Aviation Capitalの事業規模は業界世界2位となり、
事業基盤と競争力を一層強固にします。

また、資料下段右側となりますが、周辺・関連事業においては、緊急医療搬送や
探索救難活動を中心としたヘリコプターのリース事業や、無人物流ドローンやエアタクシー等、
次世代のエアモビリティ分野でのニーズを開拓し、サービスを展開します。
さらに、航空機アフターマーケットにおいては、部品の再利用を通じ、航空業界の持続可能な
成長の一端を担ってまいります。

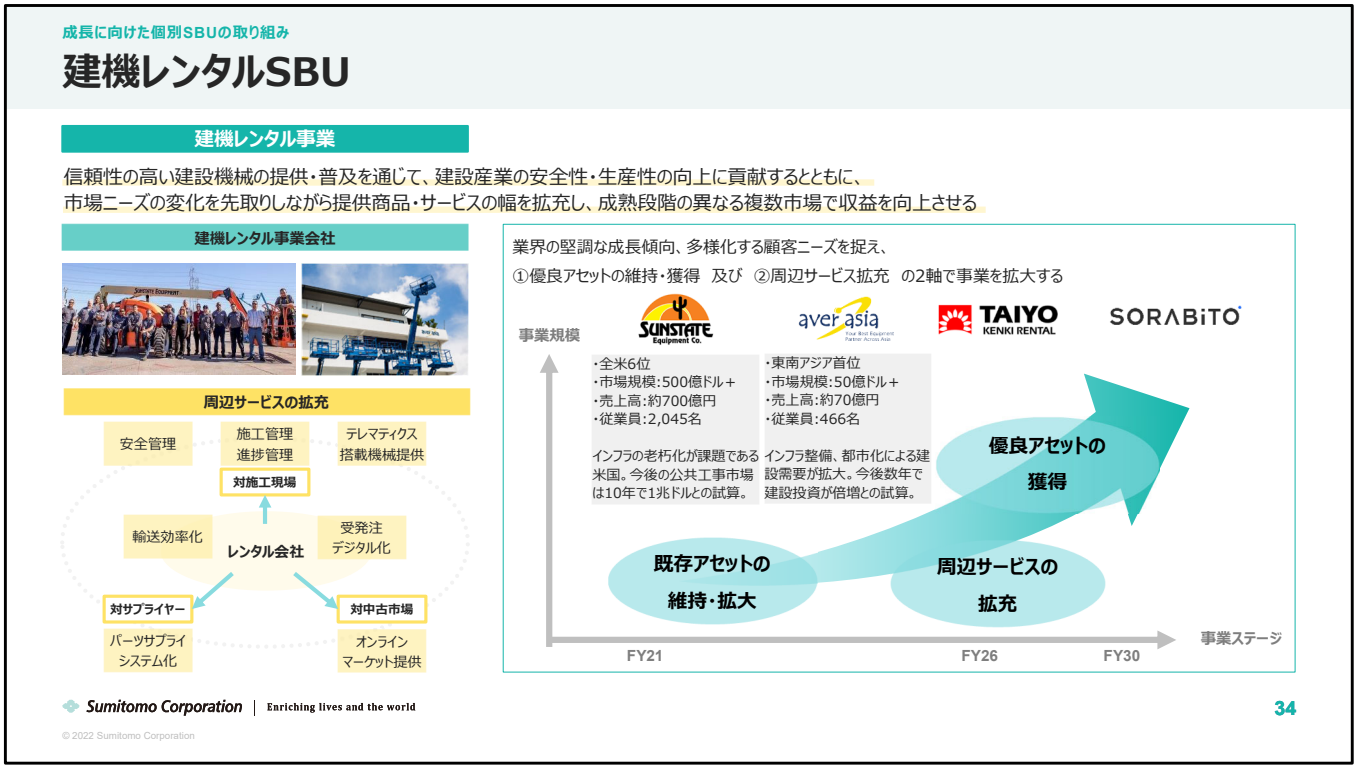


次に、フリートマネジメントSBUです。
このSBUは、国内業界トップである住友三井オートサービス：通称SMASを通じ、
自動車リースをはじめとするフリートマネジメントサービスの提供と、
戦略パートナーとの協業を通じた新規事業の開発・展開を行っています。

資料の下段左側をご覧ください。
SMASにおける今後の重要な取り組みは、先ほど述べました環境変化も踏まえた
フリートマネジメントの高度化です。
具体的には、リース車両の状態や稼働状況を管理するMobility Passportというサービスなどを
通じ、データ領域の取り組みを強化しています。
こうした取り組みを通じお客様のニーズを把握し、従来のオートリースに加えて
レンタカー、カーシェア、保険等、最適なモビリティサービスの組み合わせを
ご提案できるようサービスの多層化を進めていきます。

また、脱炭素化の潮流の中で進展する電気自動車（EV）の需要拡大を踏まえ、
電気自動車（EV）本体だけでなく充電器などのインフラ面も含めワンストップで
利便性の高いサービスを提供していきます。
更に、この後ご紹介するKINTOに、これまでSMASで培ってきたITシステムや整備ネットワーク等、
フリートマネジメントサービスの事業インフラを提供する業務受託ビジネスも開始しており、
自社のバランスシートを使わず収益を上げるモデルにも注力していきます。

続いて、資料下段の右側ですが、戦略パートナーと連携して成長領域における
新たな事業基盤を構築する取り組みとして、トヨタグループとの協業であるKINTOをご紹介します。
KINTOは、個人の自動車ニーズが従来の「所有」から「利活用」へとシフトしている状況を踏まえ、
当社及びSMASがトヨタグループと合弁で設立した、自動車のサブスクリプションサービスを
展開する会社です。
今後は海外展開を含め、KINTOを通じ、一層多様化する自動車ニーズに柔軟に
対応していきます。



最後に建機レンタルSBUです。このSBUは、米国のSunstate、日本の太陽建機レンタル、そして東南アジアのAver Asiaを中心として各地域で建設機械のレンタル事業を展開し、建設産業の安全性と生産性の向上に貢献しています。

建機レンタル事業においては、適時適切なサービスを継続的に提供することが重要です。
お客様のニーズに合った機械の効率的な保有と運用、支店網の拡張等を通じ、お客様の満足度と収益力の向上に努めます。
建機レンタルSBUでは、成熟段階の違う複数の市場に事業展開することで、不況耐性と成長性を同時に高めていきます。そして更なる収益基盤や新たな知見の獲得を目指し、M&Aも見据えながら積極的に事業規模や展開地域を拡大していきます。
また、建設現場を取り巻く周辺サービスを展開し、多様化するお客様のニーズにも対応していく考えです。

主要事業の内、SunstateとAver Asiaの状況をご紹介します。
当社はSunstateに、2009年にマイノリティ出資を行い、経営陣とのパートナー関係強化や業界の知見蓄積に取り組み、その後、出資を拡大し、2017年には同社を完全子会社化しました。
同社の業績は成長を続けており、売上高は約700億円と、米国6位の規模を誇ります。
今後も事業展開を行う地域の拡大や商品の拡充という面の拡大と、IT・DX推進による効率性の向上を追求し更なる成長を目指します。

Aver Asiaは、東南アジア6カ国において建設機械のレンタルと販売事業を展開する会社です。
2020年末に当社が買収し、2021年度には計画通りPMIを完遂しました。
東南アジアにおける建設投資は、インフラ整備や都市化による建設需要の拡大に伴い、今後も成長が見込まれます。
また、人件費高騰や安全意識の高まりにより工事の機械化が進み、建機需要が保有からレンタルへと転換していくことも予想されます。
今後も事業展開を行う地域を拡大しながら、信頼性の高い建設機械を提供することを通じて、成長する需要を取り込んでいきます。

私からの説明は以上となります。これまで取り進めてきました構造改革の成果には手ごたえを感じております。今後もこの改革をしっかり進め、また、戦略と施策を確実に遂行することで、更なる成長を実現してまいります。
ご清聴、ありがとうございました。

第２部

企業価値向上を支える監督機能の在り方
パネルディスカッション

社外取締役　石田 浩二　X　社外取締役　岩田 喜美枝

© 2022 Sumitomo Corporation

パネルディスカッション登壇者ご紹介

石田　浩二（いしだ　こうじ）

2017年6月～　当社社外取締役
長年にわたり大手金融機関において要職を歴任し、日本銀行政策委員会において審議委員を務めるなど、金融や企業経営に関する広範な知識と豊富な経験を有す。

岩田 喜美枝（いわた　きみえ）

2018年6月～　当社社外取締役
長年にわたり労働省（現：厚生労働省）において要職を歴任し、退官後は民間企業の経営者や社外役員を務めるなど、企業経営やコーポレートガバナンス、企業の社会的責任、ダイバーシティ等に関する広範な知識と豊富な経験を有す。

ファシリテーター：佐藤　淑子（さとう　よしこ）様

一般社団法人 日本IR協議会 専務理事

© 2022 Sumitomo Corporation

クロージング

持続可能な社会の実現に向けた住友商事グループの企業価値向上

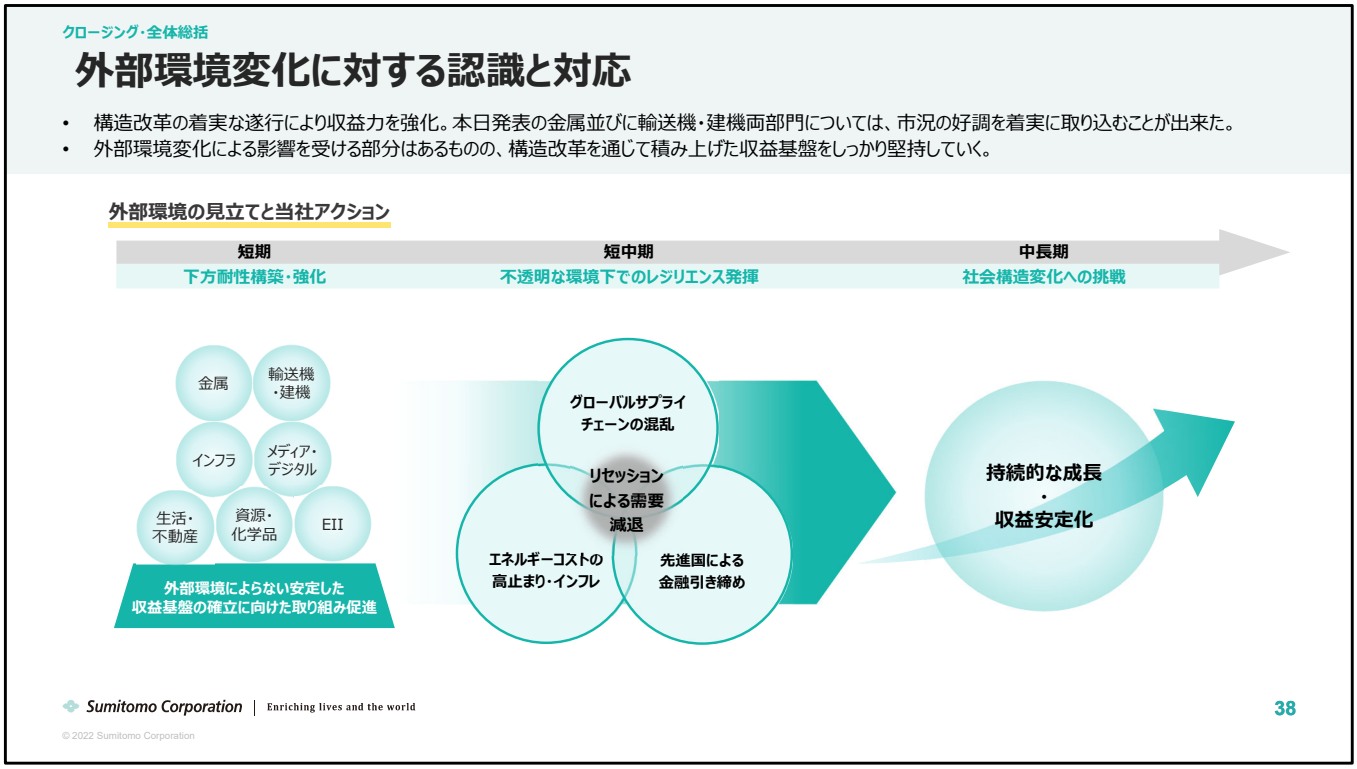
代表取締役　社長執行役員CEO　兵頭 誠之

© 2022 Sumitomo Corporation

長時間ありがとうございました。

今、住友商事も様々な新しいことに取り組んでいます。
その進捗についてフランクに説明できることと、そうではないことがありますので、
できることについてはしっかりご説明した上で、ご質問を受けたことに対して、
お答えが難しいものについては、その理由を含めて
はっきりとご回答できるように努めていきたいと思います。

IR部とのチャネルを使って、皆様に説明すべきポイントは補足してまいりたいと
思いますので、宜しくお願い申し上げます。



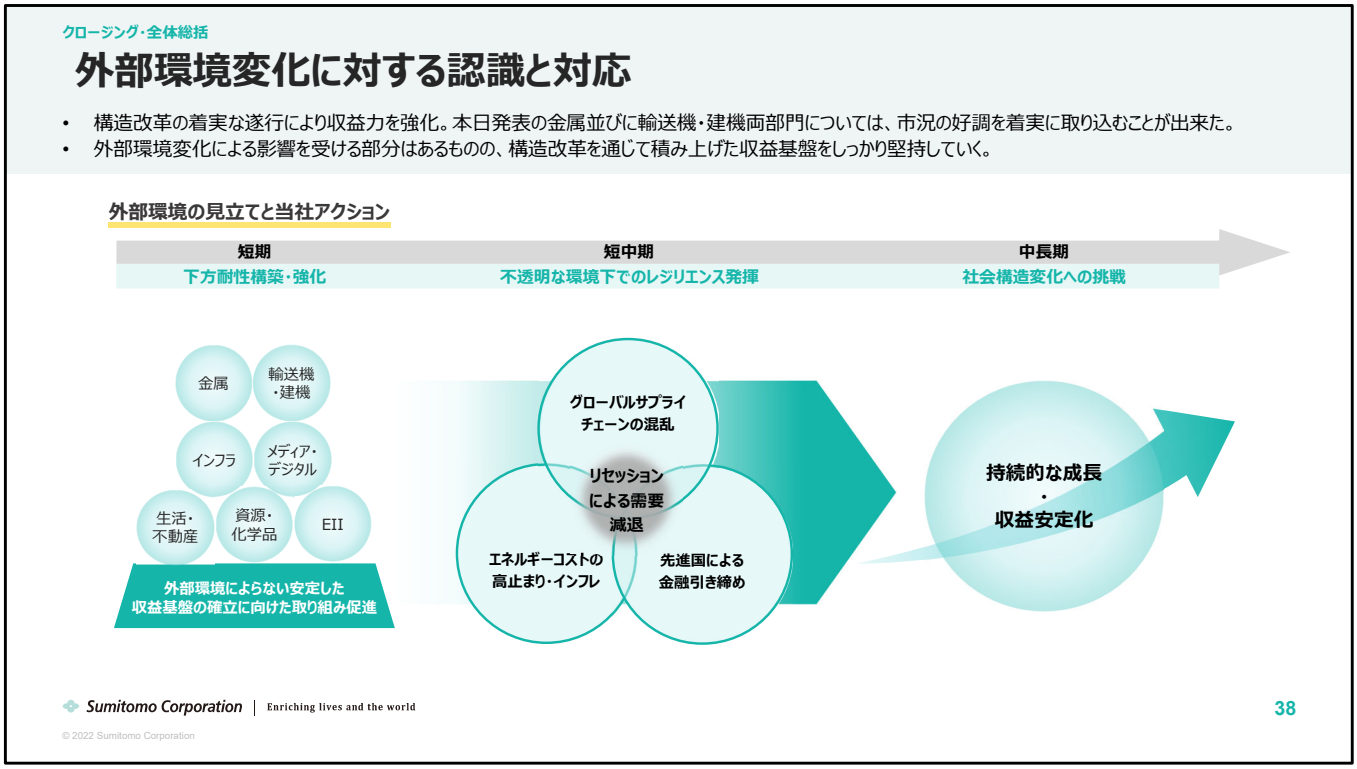
既にこれまでの説明にも度々出てきましたが、外部環境は大きく変化しています。
各中銀の金融政策も、米国、欧州、そして日本や、発展途上国もその煽りを受けて、
大きな影響が出ている国々もあります。

そういった中で、SHIFT 2023を計画したときには想定してないことが数々出てきます。
短期的には、こうした外部環境の変化にもしっかりと対処しながら、ポートフォリオのシフト、
仕組みのシフト、経営基盤のシフトをしっかり推進していきます。
財務健全性を確保しながらも、この中計の中で今回お示しした通り、
住友商事の企業価値をしっかり上げていく、それを株主還元も含めて
有言実行していけるように、ROIC、WACCの議論を通じて、
定量的に結果で示していかなければならないということを強く意識しながら、
今後も取り組んでいきます。

具体的には、23年度の3,800億円という計画値を提示していますが、
株主様からお預かりしている株主資本に見合うだけの収益をあげきれてないことが
現在の株式市場での評価に繋がっていると捉えています。
逆にポジティブに申し上げると、もっと出せる実力があると私は確信していますので、
先ほど4象限の整理がございましたが、注力事業とバリューアップ事業を中心に
足元の稼ぎをしっかり出していく必要があると考えています。

具体的には、TBC、アンバトビー、Fyffesは、業績改善していますが、
将来の再投資への資金をしっかり還流させるだけの利益を出していくためには、
まだ課題があります。
これをやり切ることで、あと600億は出せる。そういった目標を掲げた上で、
KPI、KAIを設定して取り組んでいく。これで結果を出していくことが大事です。

当社が本来出すべきROEの水準に達し、株主還元もしっかり充実させ、
将来の再投資に回す経営資源を充実させていく。正のサイクルが回っていく姿を、
このSHIFT 2023でやりきることでお示ししたいと考えています。



（前頁から続く）

その中でも、繰り返しになりますが、短期的に対処すべきことと、中長期でやるべきことがあります。
例えば、先ほどの金属事業部門の説明の中で、油井管の説明がありました。
炭化水素、これを掘るためのサービスバリューチェーン。当社が長年取り組んできた
このビジネスモデルは、将来どうしていくのか、社内でも議論しています。

脱炭素＝炭化水素を減らしていくことによって、需要が減っていくと考えがちですが、
少し視点を変えると、CO2は、湿気と混ざると腐食性が高くなる為、高級鋼が求められます。

現在、地球の大気中に排出されているCO2の回収技術について議論されていますが、
今後大気からCO2を回収するプロセスが開発されていく中で、
高級鋼の果たす役割というのは必ずしや出てくるという仮説を持った上で、
ビジネスをどう変革していくのか考えていきます。
総合商社として、最も顧客の近いところで仕事をし、お客様のニーズを掴んでいくことが
重要です。

こうしたことを62のSBU全てで行いながら、当社自身のビジネスの変革、
外部環境の変化に伴うニーズの変化に応じた我々の価値提供の内容を変えていく、
この努力を積み重ねていきたいと考えています。

クロージング・全体総括

構造改革の実効性向上に向けて

【稼ぐ力と下方耐性の強化】

あらゆる環境下でも損失をミニマイズし、ポートフォリオ全体として期待利益を創出できる、レジリエンスを兼ね備えた、構造的に強靭な事業群を整備していく

► 企業価値向上に向け、収益水準を市場の期待に応える水準まで押し上げ、更に高みを目指していく

構造改革における各種取り組みの実効性を担保する当社の経営基盤

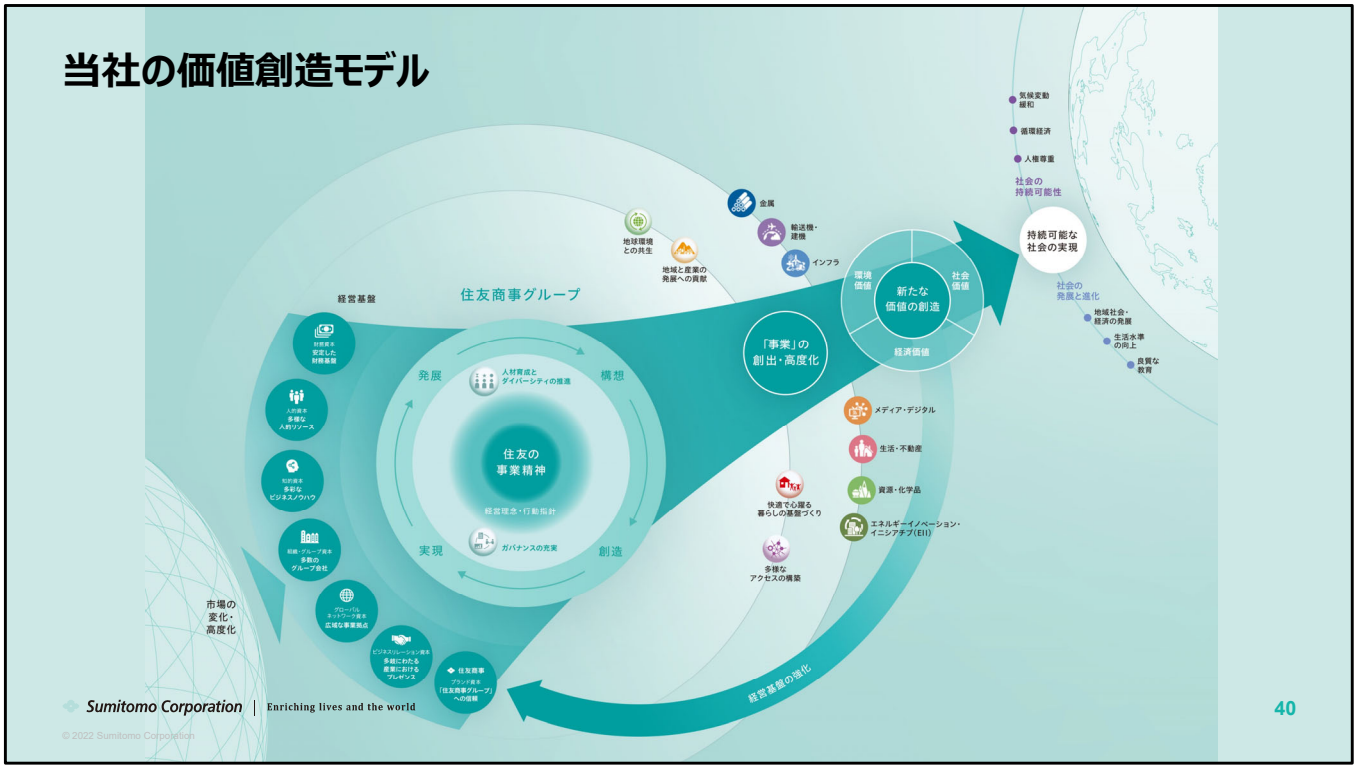
1 グループ価値最大化を担う事業会社との強固な信頼関係

2 長年積み上げてきた顧客との強固なリレーションシップ

© 2022 Sumitomo Corporation

これは基本的な考え方ですが、何においても、
住友商事が戦後に総合商社の仕事を始めてから70数年、
そこで培ったお客様との信頼関係、およびその間に住友商事グループに加わってもらった、
それぞれの事業会社、その現場で培っている信用、これが住友商事の成長力の源泉です。

これをしっかりと生かしながら、先ほど触れました、新しいビジネスの改革、
これを一つ一つ、コツコツと積み上げていきたいと考えています。



これが統合報告書に書いております、住友商事の価値創造モデルそのものです。

当社グループの活動のコアになっている住友の事業精神、住友商事グループの
経営理念については、住友商事単体として徹底して体現していきたいと考えており、
また、事業会社各社においては、それぞれが掲げているビジョン・理念があり、
そこをしっかりと尊重しながら、相互に高めていける、そういった強いグループを形成していきたいと
考えています。

本日はどうもありがとうございました。
以上で、私の全体総括を終わらせていただきますが、これからQ&Aを通じて、
皆様のご質問に答えていきたいと思います。

以上